

Werken in het buitenland



In China krijg je pas een vergunning voor een eigen advocatenkantoor als je aantoont 'voldoende belang' – klanten – te hebben.

Hugo Muller werkt al vanaf 1997 in China. Hij wilde zijn eigen kantoor in Sjanghai oprichten, maar ontving pas in 2004 de vergunning. Muller: 'Er zijn niet zoveel mensen die het zo lang in China uithouden als ik, zeker geen advocaten.'

.....
Anna Italianer
journalist
.....

Toen Hugo Muller voor het eerst voet zette op Chinese bodem, wilde hij niet meer weg. 'Sjanghai is de perfecte mix tussen Oost en West met een rijke commerciële geschiedenis. Last van een cultuurschok had ik niet: ik voel me hier meer thuis dan in Europa. Ik hou wel van pionieren en wil graag persoonlijk met cliënten werken. In China kan dat juist heel goed; voor een technische advocaat valt hier niet veel te halen. Chinezen zijn niet zo onder de indruk van merken, het gaat hen om de mensen. Dat is ook een van de redenen dat ons kantoor een kans heeft in China: wij kwamen niet als merk binnen, maar onze persoonlijke aanpak had succes.' Daarmee was HIL International Lawyers & Advisers, het enige Nederlandse advocatenkantoor onder licentie in China, een feit.

Mullers eigen ervaringen met het oprichten van een kantoor in China komen hem bij zijn huidige werkzaamheden goed van pas. Hij houdt zich bezig met internationale zakelijke en financiële transacties, waaronder fusies en overnames, projectfinanciering, private equity en venture capital. Hugo Muller: 'Er zijn in China drie manieren om een on-



'Overal zijn procedures voor, het is heel bureaucratisch en soms heb je het gevoel dat je tegen een betonnen muur staat te beuken'

.....
derneming op te zetten: je kunt een bedrijf overnemen, een joint venture aangaan of zelf een vennootschap oprichten. Wij noemen dit laatste WFOE's: *Wholly Foreign Owned Enterprises*. Een joint venture raad ik meestal af. Ook een bedrijf overnemen kan een hachelijke zaak worden in China. Het kan wel, maar je moet precies weten wat je doet. Steeds meer bedrijven kiezen voor de WFOE: het geeft een onderneming volledige controle over het beheer van de zakelijke activiteiten in China. Niet alleen juridische, maar ook praktische zaken spelen hierbij een belangrijke rol. Er moet kantoorruimte worden gevonden en werkvergunningen moeten worden geregeld. Dat doen wij ook voor onze cliënten.'

Man zonder das

Zakendoen in China kan lastig en verwarrend zijn. Elk Chinees bedrijf heeft één persoon die daadwerkelijk aan de touwtjes trekt. Pas wanneer je diegene te pakken krijgt, kunnen er beslissingen worden genomen. Het is vaak niet meteen duidelijk welke persoon je moet hebben om tot zaken te komen. Muller lacht: 'In het Westen denkt men vaak dat degene die in het bedrijf goed Engels spreekt ook de beslissingnemer is. Dat is echter meestal niet het geval. Het zijn heel prettige mensen, ze doen alleen geen zaken met jou. Je moet dus niet op de uiterlijke schijn afgaan, dat kan bedrieglijk zijn. Ik zat laatst

in een vergadering met keurig in het pak gestoken Chinezen. Er was maar één man zonder das, hij zat achterin op een klapstoeltje, ogenschijnlijk weinig geïnteresseerd in de gang van zaken. Achteraf bleek hij nu juist de man te zijn die het in dat bedrijf voor het zeggen had. In sommige Chinese bedrijven kan dit overigens ook een partijsecretaris zijn.'

De overheid heeft in China nog steeds een behoorlijke vinger in de pap. 'Ik had nooit gedacht dat de overheid zo'n belangrijke rol speelt in alles,' vertelt Muller. 'Overal zijn procedures voor, het is heel bureaucratisch en soms heb je het gevoel dat je tegen een betonnen muur staat te beuken. Een grote portie geduld en uithoudingsvermogen heb je dus wel nodig als je iets voor elkaar wilt krijgen, maar als je rustig volhoudt, lukt het meestal wel. Ik zit hier nu tien jaar, dus ik heb zo langzamerhand wel geleerd hoe ik met die bureaucratische rompslomp om moet gaan.'

In het Westen is de samenwerking meestal gebaseerd op de wet, daarna komt de logica en dan de goodwill. In China is dit precies andersom. 'Je moet rationeel nadenken, dus niet alleen afgaan op wat jij logisch vindt, maar ook wat de Chinezen logisch vinden,' meent Muller. 'Dit soort zaken kun je niet uit een boekje leren. Toen ik begon, wist ik dit ook allemaal niet, maar ik zit hier inmiddels tien jaar.'

Geen jurisprudentie

Hugo Muller is tot de Chinese Balie toegelaten als *foreign registered lawyer*. Dit betekent dat (zoals alle buitenlandse kantoren) hij in China niet zelf voor de rechtbank mag optreden: Chinese advocaten voeren het woord voor Muller in de rechtszaal. Zijn kantoor bereidt de zaak voor. Veel declareerbare uren maken met het opzoeken van jurisprudentie kun je in China vergeten. 'Je hebt hier wetteksten en *regulations* (een soort AMvB's), maar geen jurisprudentie,' aldus Muller. 'Met een leuk arrest wapperen heeft dus totaal geen zin, er is geen jurisprudentiesysteem. Regulations zijn wel heel belangrijk, die moet je verdomd goed kennen. Mijn staf op kantoor beroemt zich erop alle regulations in China te kunnen vinden. Daarmee zijn ze in China heel ver, er zijn heel goede databases op internet. Wanneer je de politieke achtergrond van een bepaalde regulation achterhaalt, kan deze kennis de balans in jouw voordeel doen uitslaan. Bovendien

Waarom joint ventures in China mislukken

In de meeste gevallen loopt een joint venture met een Chinees niet goed af. Bijvoorbeeld een joint venture van een Chinees-Europese productiemaatschappij. De Europeanen waren voor 51% eigenaar en hadden de technische kennis, de machines. Ook leverden zij één manager. De Chinezen zorgden voor de behuizing, de lokale contacten en de binnenlandse verkoop, alsmede voor de overige leidinggevende functies en de lokale rekrutering. Na een jaar begon de ellende. De Europese manager ontstreefde een van de Chinese managers, zonder de Chinese investeerder te raadplegen. Er brak een staking uit, waarschijnlijk georganiseerd door de Chinese investeerder. De zaak liep zo uit de hand dat de buitenlandse manager de fabriek niet meer mocht betreden. HIL werd geconsul-

teerd en slaagde erin te schikken. Er werd een *buy-out* geregeld, waaronder afbetaling van de werknemers.

Er waren verschillende oorzaken voor deze mislukking. Zodra de technologie was geïnstalleerd, hadden de Chinezen de Europeanen eigenlijk niet meer nodig: de joint venture had voor hen geen toegevoegde waarde meer. Bovendien was de Europese manager erg duur, terwijl de Chinezen al het werk deden, omdat alle verkopen in China plaatsvonden: de Chinezen voelden zich gebruikt.

Het grootste probleem is vaak het ontbreken van een belang om niet alleen op de korte, maar ook op de lange termijn met elkaar verder te gaan. Vaak worden joint ventures aangegaan met het enige doel een snelle toegang tot de Chinese markt te verkrijgen en over de laatste nieuwe technologie te kunnen beschikken.

'Je moet rationeel nadenken, dus ook afgaan op wat de Chinezen logisch vinden'

der geïnteresseerd, maar dit begint nu ook steeds meer te komen. Elke Chinees is een entrepreneur en wil graag zijn eigen bedrijf hebben. Men kan hier heel snel, heel rijk worden. Geld is er genoeg. Ik heb al aardig wat cliënten die mij vragen waar ze een Aston Martin of een Ferrari kunnen kopen.'

Ambtenaren in de metro

Een vijfdaagse werkweek met vaste kantoor tijden zit er voor Muller niet in. 'Ik heb eigenlijk geen gestructureerde vrije tijd. Mijn cliënten zijn in toenemende mate Chinese bedrijven die in Europa willen investeren. Persoonlijke relaties met je klanten zijn hier heel belangrijk en die moet je goed onderhouden. Je moet veel *socializen* en uit eten gaan. Toch hou ik mijn relaties bewust beperkt. Ken je hier te veel mensen, dan kan dat tegen je werken, omdat je simpelweg geen tijd hebt iedereen de aandacht te geven die ze nodig hebben. Je kunt beter een klein netwerk hebben en dat goed onderhouden, dan een te groot netwerk, anders word je geëld. Bovendien is het hier meestal vol, je bent zelden alleen. Ik ga met de metro naar kantoor en moet me tijdens de spitsuren invechten om een plaats in het rijtuig te krijgen. Overigens zegt men altijd dat Chinezen zo hard werken, maar dat valt aan de ondergrondse niet af te lezen. Het zijn ook ambtenaren: om zes uur 's avonds is de metro overvol, om halfzeven is er plaats genoeg.'

is dit land zo enorm groot – dus sommige wetten zijn nog niet doorgedrongen tot alle uithoeken van China. In dat geval kun je dus zelf wijzen op bepaalde regulations waar sommige Chinezen geen weet van hebben en dat kan ook gunstig zijn voor de zaak. Het is een spel en de spelregels goed kennen kan hier net het verschil maken.'

HIL International Lawyers & Advisers is gevestigd aan de Bund, het voormalige financiële hart van Sjanghai. Mullers kantoor heeft een vestiging in Amsterdam en geassocieerde kantoren in Hongkong, Taipei en Genève. 'Zo bestrijken we heel *greater China*,' zegt Muller. 'Ik zie mezelf niet zozeer als Nederlands kantoor in China, maar meer als intern kantoor in Azië met een bruggenhoofd in Europa. Chinese bedrijven investeren veel in Taiwan, ook in de Verenigde Staten omdat daar vaak veel familie zit. In Europa waren ze wat min-